

ERFOLGREICH TALENTE AN BORD ZIEHEN

Daniel Fahrni und Dr. Nicolas Gonin, cedac AG

Wie können Schlüsselpositionen in Unternehmen rechtzeitig mit den passenden Leistungsträgern besetzt werden? Das Talentmanagement (TM) gibt Ihnen zur Lösung dieser Frage Instrumente in die Hand. Doch halten weder Theorie noch Praxis eine einheitliche Vorgehensweise für Entwicklung und Pflege der Talente bereit. Wer aber seinen Kurs auf die hier beschriebenen Erfolgsfaktoren ausrichtet, hat gute Chancen, die besten Highperformer und Top Shots an Bord zu holen.

Gute Nachrichten für Unternehmen: Da für das Talentmanagement einheitliche Vorgaben fehlen, bietet sich ihnen die Chance, ihr ganz spezifisches TM selbst zu entwickeln und zu gestalten. Doch darf man sich dabei nicht bloss aufs «Anglerglück» verlassen. Fünf wesentliche Erfolgsfaktoren lassen sich aus der Beobachtung der TM-Systeme grosser Unternehmen und KMU ableiten:

DAS KONZEPT

Das TM basiert immer auf einem Konzept, das seine Grundlagen aus den Unternehmensstrategien bezieht. Die oberste Führungsebene genehmigt und unterstützt es – und lebt es vor allem auch vor. Die zentrale Verantwortung für die Strategie des TM liegt bei der Linie. Die HR-Abteilung entwickelt die Instrumente, stellt diese bereit und unterstützt den TM-Prozess. Für die Umsetzungsphase legt das Konzept Verantwortlichkeiten und Entscheidungsverfahren fest.

DIE RESSOURCEN FÜR DIE UMSETZUNG

Mit dem Umsetzen eines TM-Konzepts ist oftmals intensive Arbeit an der Unternehmenskultur verbunden. Die Vertrauenskultur will mit Geduld und Hartnäckigkeit gepflegt sein. «Wie wirken sich unsere Entscheidungen auf das Vertrauen der Mitarbeitenden in das TM aus?» – so lautet denn auch eine Kernfrage der Umsetzungsverantwortlichen. Leicht einzusehen deshalb, dass von diesen persönliche Ressourcen gefragt sind: ausgeprägte Ergebnisorientierung, Weitsicht und vor allem Sensibilität. Dazu kommen die notwendigen unternehmerischen Ressourcen (People, Money, Power).

DIE IDENTIFIKATION UND DIE ENTWICKLUNG

Zahlreiche Verfahren dienen der Identifikation und Entwicklung von Highperformern. Sie sind umso nützlicher, wenn sie die Eignung und Leistungsfähigkeit einer Person in Bezug auf die konkrete berufliche Tätigkeit erfassen. Das Identifizieren und Bewerten der Leistungsträger kann durch interne oder externe Fachleute erfolgen, zum Beispiel im Rahmen eines betriebsinternen Development Assessments oder durch externe Assessments. Maximales Vertrauen schafft dabei der Grundsatz: «Je politischer, desto extern.» Wichtig ist in jedem Fall, dass sich der Talentauswahl- und der Talententwicklungsprozess

an einem verbindlichen und differenzierten Kompetenz- und Anforderungsprofil orientieren. Ebenso zentral ist, dass das Talent Review Meeting als regelmässiges Traktandum Chefsache ist. Die Entwicklungsziele werden aus den Unternehmenszielen abgeleitet und berufsfeldspezifisch gesetzt. Beim umfassenden Führen komplexer, interdisziplinärer Projekte zeigen Highperformer am deutlichsten ihre Fähigkeiten und Grenzen.

DIE ZENTRALE RESSOURCEN-DATENBANK

EDV-Systeme zur Erfassung von Kompetenz-, Anforderungs-, Potenzial- oder Leistungsprofilen basieren oftmals auf mehreren Software-Programmen, die bestenfalls lose miteinander verbunden sind. Damit die sensiblen Daten tagesaktuell und professionell verwaltet werden können, benötigen Unternehmen jedoch eine integrierte, einheitliche Plattform. Sie erfüllt die Anforderungen eines effektiven TM an Leistungsfähigkeit, Zugriffsrechte und Datenschutz.

DIE ÜBERPRÜFUNG UND DIE OPTIMIERUNG

Einfachheit ist Gold wert: Das TM-System darf nicht zu einem komplizierten, starren und intransparenten System verkommen. Es muss sich vielmehr flexibel den sich ständig verändernden Gegebenheiten anpassen. Deshalb sind Konzept, Umsetzung, Identifikations- und Entwicklungsprozesse sowie die Datenbank regelmässig zu überprüfen und zu optimieren.

DAS FAZIT

Wer über einen belebten und lebendigen Pool von Leistungsträgern verfügen möchte, beachtet mit Vorteil die fünf geschilderten Erfolgsfaktoren. Gemäss unseren Erfahrungen stehen dann die Chancen gut, dass ein Unternehmen im Goldfischteich oder im Haifischbecken immer wieder gute Fänge macht! ■



Daniel Fahrni, lic. phil. I
Dr. oec. HSG Nicolas Gonin
Managing Partner, cedac AG
Effingerstrasse 4,
3001 Bern
www.cedac.ch